



Thuis in het Verpleeghuis
Waardigheid en trots op elke locatie

Verbeterpunten kwaliteit en bedrijfsvoering verpleeghuiszorg



Gupta Strategists heeft in opdracht van *In voor zorg!* onderzoek uitgevoerd naar de samenhang tussen kwaliteit en bedrijfsvoering in verpleeghuizen. Op basis van het onderzoek komt Gupta Strategists tot 7 kernachtige aanbevelingen om de kwaliteit en de bedrijfsvoering van de verpleeghuiszorg te verbeteren.

Het onderzoek bestond uit drie onderdelen:

1. een breed aanbiederonderzoek op basis van openbare bronnen
2. een literatuuronderzoek naar de relatie tussen kwaliteit en bedrijfsvoering in de ouderenzorg en de brede gezondheidszorg
3. casusonderzoek naar aanbieders die een goede prestatie leveren op zowel kwaliteit als bedrijfsvoering.

Aanbiederonderzoek

Het aanbiederonderzoek laat zien dat er aanzienlijke variatie bestaat in de meetbare prestatie op kwaliteit (CQ-index) en de financiële, operationele en marktprestatie. Verder blijkt dat er geen of zwakke statistische verbanden bestaan tussen indicatoren voor bedrijfsvoering en kwaliteit. Wel is er een (kleine) positieve correlatie tussen de CQ-score en indicatoren van goede resultaten op bedrijfsvoering, zoals winst, eigen

vermogen en arbeidsproductiviteit.

Op basis van deze analyse op openbare databronnen is er dus enige indicatie dat financiële gezondheid hand in hand gaat met hogere klantbeleving (betere CQ-score). Andersom: er is in ieder geval geen bewijs dat een goede prestatie op bedrijfsvoering zou samenhangen met een lage score op de CQ-index. Laatste conclusie is dat de beschikbare indicatoren voor kwaliteit – met name de CQ-index en de zorginhoudelijke indicatoren – tekort lijken te schieten in onderscheidend vermogen, tijdigheid en betrouwbaarheid van de meting.

Literatuurstudie

Het tweede onderdeel van het onderzoek is een literatuurstudie naar wetenschappelijke publicaties sinds 2000 over de relatie tussen kwaliteit en bedrijfsvoering in de zorg. Er zijn slechts 83 artikelen gevonden, tekenend voor de nog beperkte ontwikkeling van het onderzoeksveld. Van deze artikelen is 63% uitgevoerd in ziekenhuizen, 24% in verpleeghuizen en 13% in een ander zorgdomein. Uit deze literatuur komt geen consistente relatie tussen kwaliteit en bedrijfsvoering naar voren. 32 studies (40%) vinden een negatieve samenhang (hoge kosten = lage kwaliteit), terwijl 27 onderzoeken (34%) een positieve correlatie vinden (hoge kosten = hoge kwaliteit). Ook de uitkomsten van publicaties over verpleeghuizen zijn niet eenduidig. Gezien de beleidsrelevantie ligt er een kans om dit grotendeels onontgonnen onderzoeksterrein te ontwikkelen, bijvoorbeeld door de ontsluiting van gevalideerde gegevens als basis voor gedegen onderzoek.

Casusonderzoek

Tenslotte is een casusonderzoek uitgevoerd bij een viertal aanbieders met een goede score op zowel doelmatigheid als kwaliteit van zorg – met alle beperkingen in meetbaarheid van publiek beschikbare indicatoren voor kwaliteit. Hierin is bekeken welke kenmerken deze organisaties overeenkomstig hebben en welke niet.

Bij de interpretatie van de uitkomsten past bescheidenheid: het is gegeven de onderzoeksofzet niet mogelijk om feitelijke relaties te bewijzen; het enige wat dit onderzoek kan aantonen zijn overeenkomsten en/of verschillen tussen de onderzochte aanbieders. Een overeenkomst verklaart wellicht de goede prestatie, terwijl een verschil impliceert dat deze factor niet relevant is.

De sterkste overeenkomsten tussen de onderzochte zorgaanbieders zijn:

- Consistent en meerjarig beleid: bestuurders verbinden zich voor lange termijn aan beleid en dragen dit beleid consistent uit
- Attent werkgeverschap: veel aandacht voor medewerkersbetrokkenheid en verzuim
- ‘MKB-mentaliteit’: kritisch en praktisch kijken naar inkomsten, uitgaven en organisatie
- Weinig overhead: weinig managementlagen, efficiënte ondersteunende diensten
- Goede afspraken zorgkantoor: beperkte kortingen op maximumprijzen NZa
- Veel zorgpersoneel: relatief hoge inzet van personeel op de werkvloer
- Weinig uitzendkrachten: lage inzet uitzendkrachten t.o.v. sectorgemiddelde

Een aantal verwachte overeenkomsten is niet aangetroffen, namelijk geen specifiek hoge inzet verpleegkundigen, geen sterk ingebedde aanpak voor verbeteren, geen specifiek kwaliteitsbeleid (was divers) en geen groot belang van moderne faciliteiten.

Aanbevelingen

Op basis van alle bevindingen in dit onderzoek doet Gupta de volgende aanbevelingen:

1. Meer gestructureerde en tijdige meting van cliëntervaringen
2. Aandacht voor betrokkenheid medewerkers
3. Hanteer een vorm van aansturing die MKB-cultuur en eenvoud stimuleert
4. Stimuleer intercollegiale kennisuitwisseling, juist ook tussen aanbieders
5. Creëer meerjarenzekerheid
6. Kies type en uitvoering veranderprocessen zorgvuldig
7. Stimuleer publicatie van verbeterinitiatieven.

Bron: Gupta Strategists

Meer weten

thema:

[Leren en verbeteren van kwaliteit](#) (375)